

Планирование проекта

Основные этапы проекта и их планирование



Ольга Смирнова

директор проектов СКБ Контур

О чём этот модуль

Структура модуля

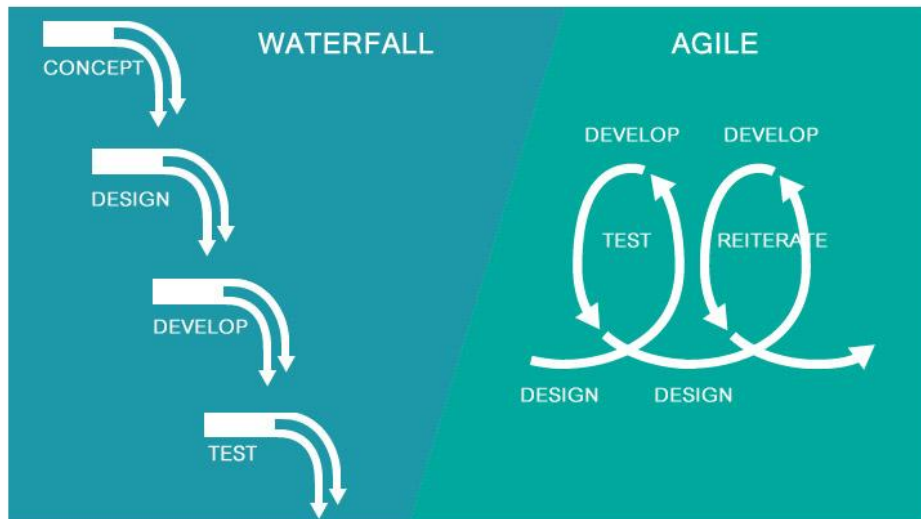
- Основные этапы проекта
- Старт проекта — устав проекта, брифование заказчика (клиента)
- Планирование проекта — задачи, сроки, ресурсы
- План-график задач
- Дорожная карта и контрольные точки
- Assumptions (предположения)
- Планирование в Agile

О чём этот модуль

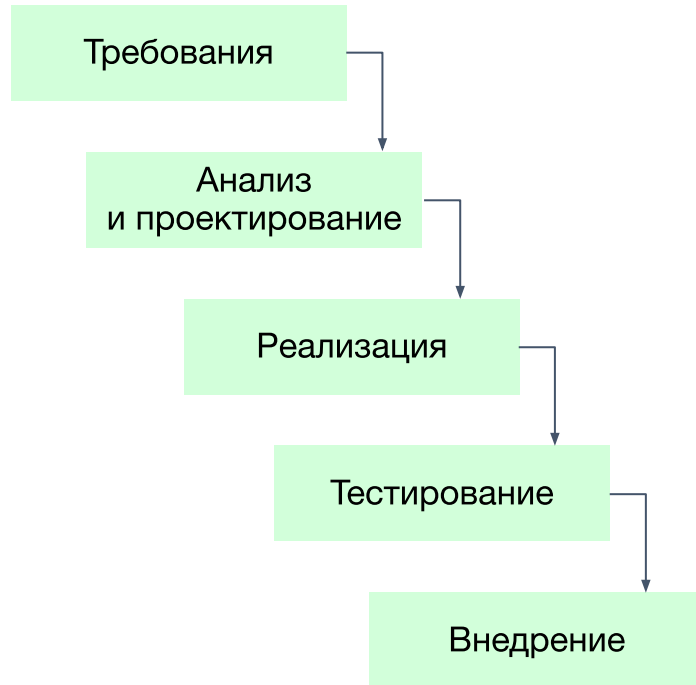
Что вы узнаете

- Каждый проект проходит через **этапы**: Старт, Планирование, Реализация, Завершение
- На этапе **Старта** вам необходимо получить всю базовую информацию от заказчика и записать её в Плане Проекта
- На этапе **Планирования** важно сделать оценку задач, сроков, и ресурсов и договориться об этом с заказчиком и командой
- В **Agile** тоже есть планирование, просто оно очень верхнеуровневое

Тип проекта



Тип проекта Waterfall



Тип проекта Agile



Этапы проекта

Инициирование (Старт)



Планирование



Реализация



Завершение

Этапы проекта

Старт	Планирование	Реализация	Завершение
Концепция будущего продукта	Цели и результат проекта	Подготовка (аналитика)	Подведение итогов проекта, встраивание результатов проекта в операционную деятельность
	Сбор данных и аналитика	Дизайн решения	
	План выполнения работ	Разработка решения	Поддержка решения после окончания проекта
		Тест решения	
		Запуск решения	

Этап инициирования

Задача

- Признание необходимости реализации проекта, его обоснование
- Определение общей цели и границ проекта
- Определение ожиданий заказчика, руководства, и других участников
- Определение объёма работ проекта и потребностей в финансах, ресурсах
- Назначение руководителя проекта и определение основных членов команды
- Формирование и утверждение устава проекта

Этап инициирования

Сложности

- Достижение согласованного понимания целей, ограничений и критериев успеха
- Согласование своих полномочий и ответственности
- Определение условий реализации проекта, внешних и внутренних ограничений, рисков

План проекта (паспорт, устав)

- Содержит информацию о вводных данных проекта
- Определяет основные требования к результату проекта и характеристики самого проекта
- Формально запускает проект и наделяет руководителя проекта определённым уровнем полномочий

План проекта (паспорт, устав)

- Цели проекта
- Показатели успеха проекта
- Границы проекта
- Контрольные точки
- Команда проекта и её занятость
- Коммуникации
- Риски
- Бюджет проекта
- Календарный план

Устав проекта

Оглавление

Лист подписания устава проекта	3
Термины и определения	4
Определение проекта: цели и задачи	6
Рамки проекта	7
Экономика проекта	8
Мониторинг экономики проекта	8
Этапы проекта	9
Организационная структура проекта и роли	10
Коммуникации проекта	14
Риски проекта	15

Цель проекта (SMART)



Рамки проекта

В рамках проекта	<ol style="list-style-type: none">1. Создание централизованного канала онлайн-продаж (портала) всех продуктов СКБ Контур2. Продвижение портала с целью привлечения трафика и конверсии посетителей в покупателей3. Прекращение работы сайта-визитки
За рамками проекта	<ol style="list-style-type: none">1. Замена отдельных продающих сайтов продуктов центральным сайтом2. Создание единой базы клиентов СКБ Контур3. Внедрение внутренней системы CRM4. Разработка единой системы биллинга СКБ Контур

Дорожная карта

Этап 1 (январь — май 2019)

- Фронтальный сайт
- Бренд и оформление продуктовой линейки
- Полное замещение сайта-визитки

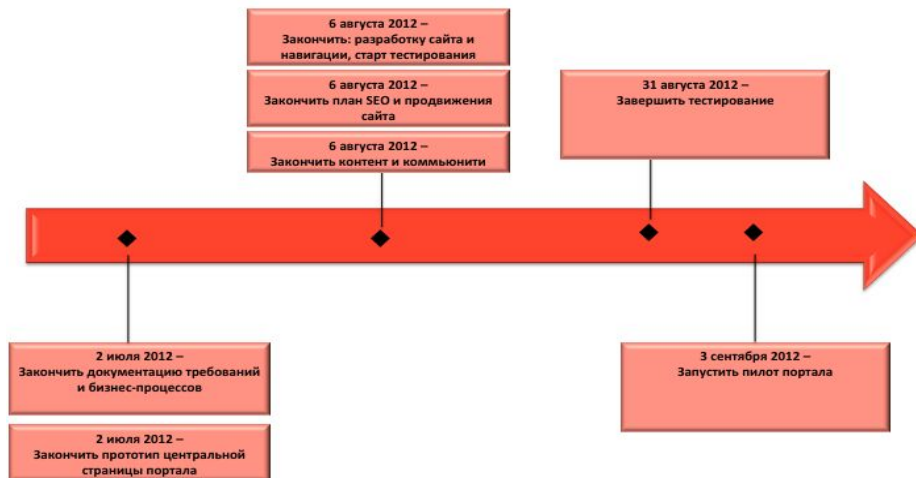
Этап 2 (июнь — сентябрь 2019)

- Таргетированное предложение новых продуктов — сквозные линки между продуктами
- Полная интеграция с сайтами продуктов

Дорожная карта

Microsoft PowerPoint

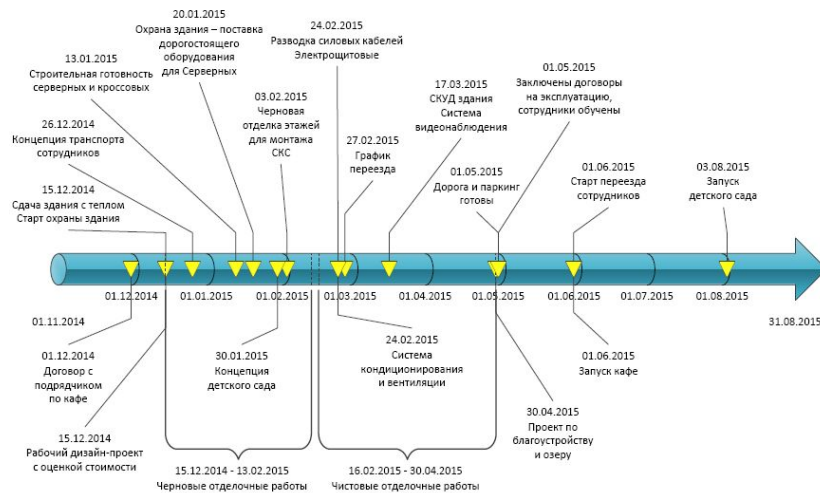
План запуска 1 этапа



Дорожная карта

Microsoft Visio

Проект «Контур.Офис-1»
Руководитель проекта Михайлов А.В.



Дорожная карта

Microsoft Excel



Брифование заказчика

Бриф

- Краткая письменная форма
- Имеет согласительный порядок между планирующими сотрудничать сторонами
- Содержит основные параметры будущего программного, графического, медийного или какого-либо иного проекта.

Брифование заказчика

Бриф

- Бриф-анкета
- Архитектурный бриф
- Медиа-бриф
- Креативный бриф
- Экспертный бриф
- Дизайнерский бриф

Что включить в бриф

Бриф

- Контактная информация
- Цели проекта
- Виды работ
- Сроки реализации
- Бюджет
- Подробности/пожелания по продукту или услуге
- Целевая аудитория нового продукта

Критерии успеха проекта

Типы критериев успеха проекта

- Традиционные: «в срок, в рамках бюджета, в соответствии со спецификацией»
- Показатели экономической эффективности: ROI, ROS, PP, ARR, LTV, CAC, Churn и др.
- Продуктовые метрики: деньги, количество пользователей, количество кликов
- Соответствие требованиям (ожиданиям!!!) заказчика, пользователей

Показатели экономической эффективности

- **ROI** (Return on Investment) — рентабельность инвестиций, демонстрирует прибыльность (при значении $>100\%$) или убыточность (при значении $<100\%$) суммы вложения денежных средств в проект
- **ROS** (Return on sales) — рентабельность продаж, доход компании на каждый вырученный от продаж рубль
- **PP** (Payback Period) — срок окупаемости, период возврата инвестиций

Показатели экономической эффективности

- **ARR** (Annual Recurring Revenue) — ежегодная выручка от платных подписок, цифра в рублях, которую мы получим в течение года по текущим годовым подпискам
- **Churn** — отток в клиентах, в деньгах, если больше 2%, разбираться

Показатели экономической эффективности

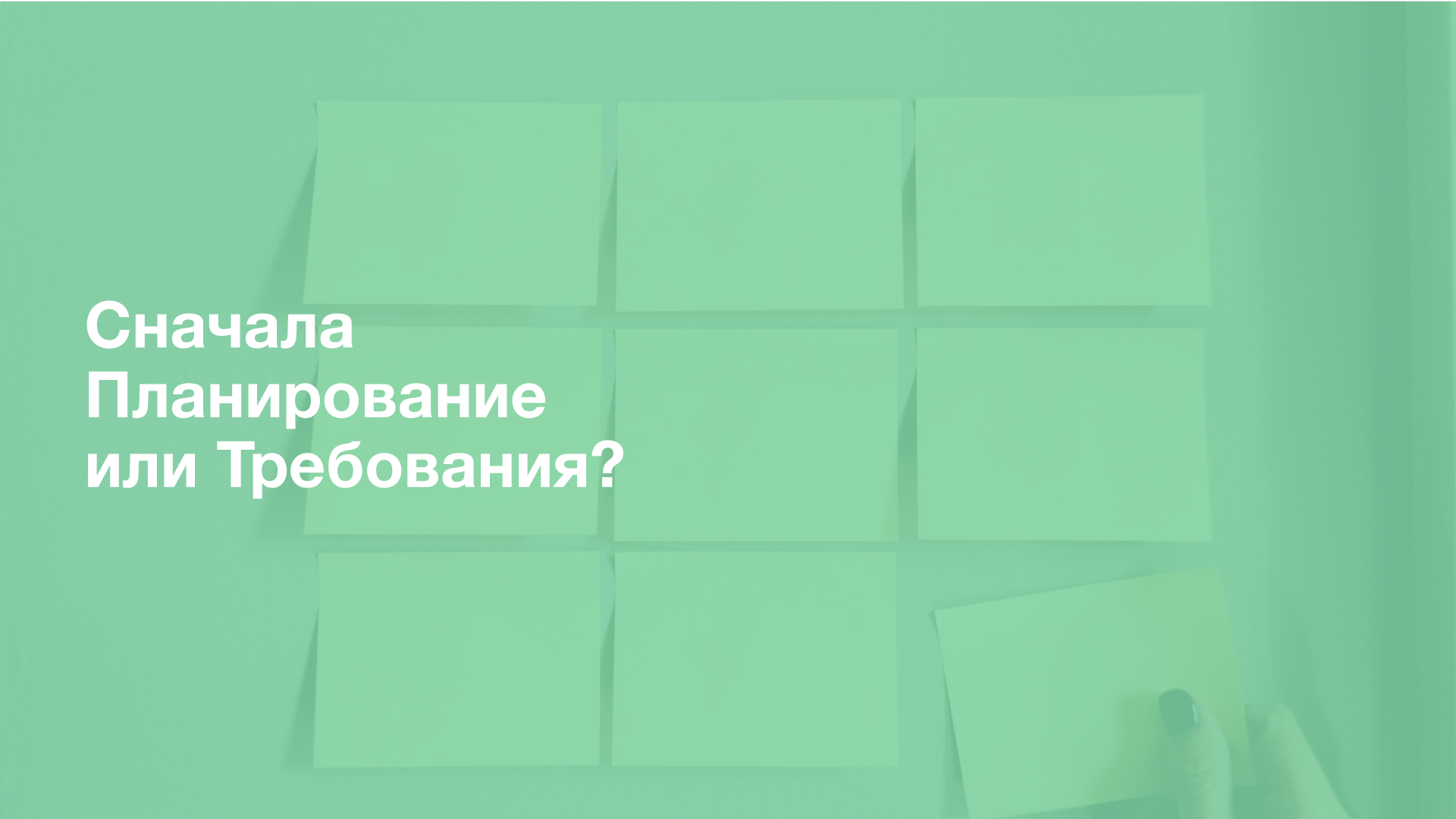
Продуктовые метрики

- **LTV** (Lifetime Value) — доход с 1 клиента за всё время использования сервиса, оптимальная модель: $LTV > 3 * CAC$, напрямую связано с оттоком — чем выше отток, тем ниже LTV, и наоборот.
- **CAC** (Cost to Acquire Customers) — стоимость привлечения одного клиента

Переводим цель в метрики

Запуск системы ЭДО

- Запуск 2 отправителей (из 400 по России) — ключевых игроков рынка
- Запуск 1 400 их контрагентов в течение 6 месяцев
- Оплата 400 000 ₽ за разработку

The background of the slide is a solid green color. Overlaid on this is a faint, semi-transparent image of a wall covered in a grid of yellow sticky notes. A hand with dark nail polish is visible in the bottom right corner, holding one of the sticky notes.

Сначала
Планирование
или Требования?

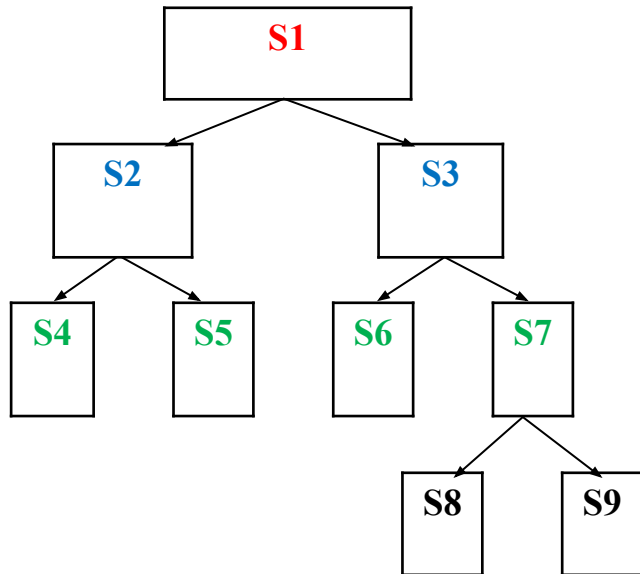
Разработка календарного плана

Алгоритм разработки

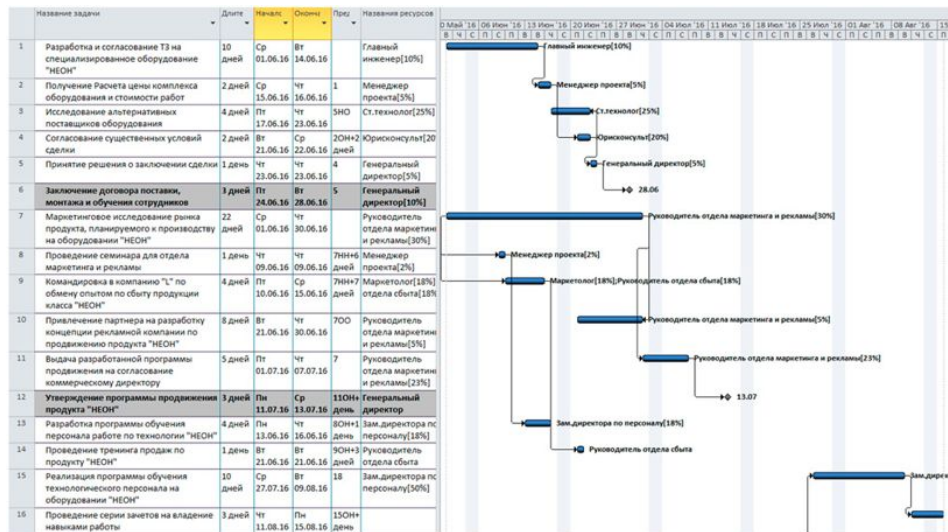
- Состав работ
- Продолжительность работ
- Последовательность выполнения работ
- Календарный график
- Риски
- Пересчёт календарного графика с учётом ограничений
- Фиксация базового (исходного) плана

Уровни структурной модели проекта

Иерархическая структура работ (ИСР)



План-график задач

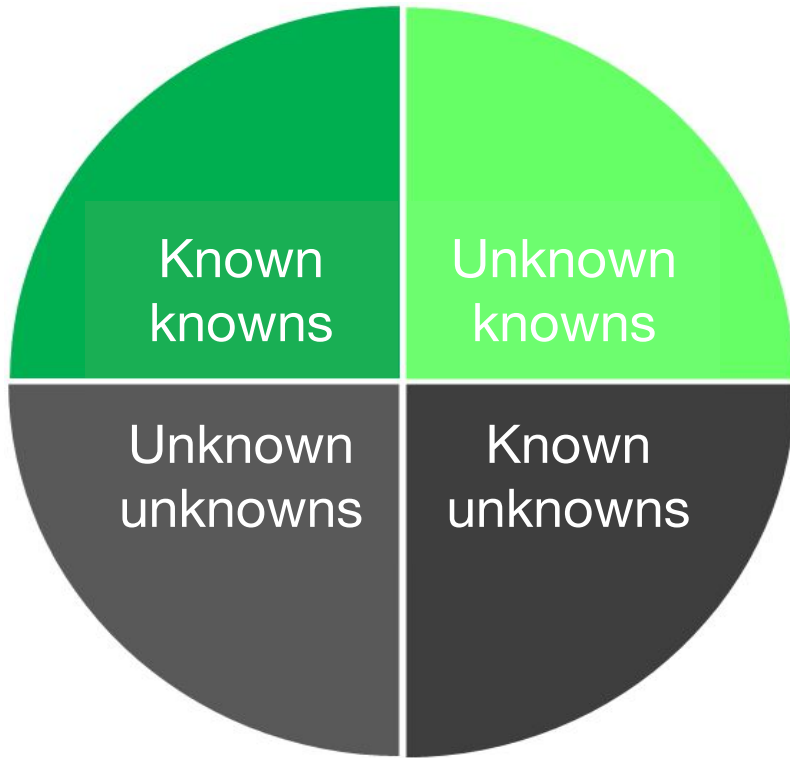


Оценка продолжительности работ

Способы оценки

- Экспертная оценка
- Оценка по аналогу
- Параметрическая оценка
- Оценка по трём точкам
- Методы группового принятия решений
- Анализ резервов

Предположения (Assumptions)



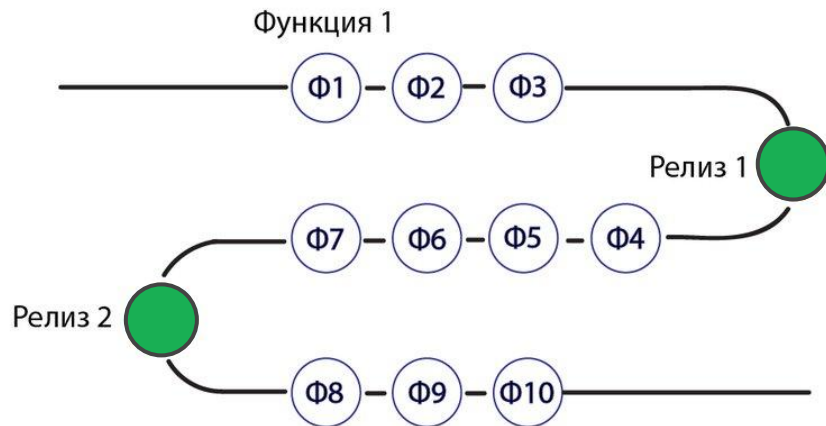
Календарный план проекта

«Контур.Банк» (Word)

Период	Задача	Ответственный
2018	Создание договора с банком-партнером, клиентского договора	Шайхутдинов Р.Р., Левитан И.Е.
2018	Разработка промосайта продукта	Мажарцев Д.И.
2018	Разработка продукта	Мажарцев Д.И.
2018	Планирование продаж, создание системы распределения баз потенциальных клиентов, создание системы разрешения конфликтов при продажах	Телегин А.Ю.
2018	Создание технологии продаж в массовом сегменте, запуск тестовых продаж	Резник Е.А.
1 кв. 2019	Обучение и аттестация продавцов для продаж в массовый сегмент	
4 кв. 2018	Запуск курьерской доставки в филиалах	Митев А.А.
4 кв. 2018	Масштабирование технической поддержки	Батина А.В.
4 кв. 2018	Создание партнерской программы, приложения к агентскому договору	Картавых Е.Н.
1 кв. 2019	Подключение партнеров для продаж	Картавых Е.Н. Горская О.А.
1 кв. 2019	Интеграция с бухгалтерскими сервисами и ЭДО, создание маркетплейса	Мажарцев Д.И.
1 кв. 2019	Интеграция с другими банками, в том числе платежная	Мажарцев Д.И. Достовалова В.О.

Этапы проекта Agile

- Итерация 1, 2, 3....



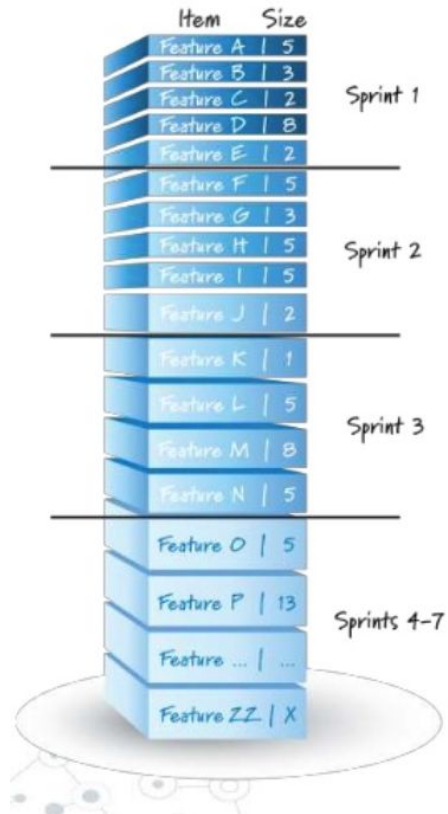
Этапы проекта Agile

- Производственный процесс внутри итерации
 - Планирование
 - Аналитика и прототипы
 - Презентация решения и выбор MVP
 - Доработка аналитики
 - Декомпозиция и оценка разработки
 - Разработка (бэкэнд, фронтэнд, написание автотестов)
 - Ручное тестирование на тестовой площадке
 - Презентация релиза
 - Релиз
 - Обновление документации и материалов

Agile-планирование

- Планы нельзя составить заранее
- Планирование должно быть полезным, но не чрезмерным
- Планировать нужно в самый последний момент
- Адаптируйтесь на пути к цели, а не соответствуйте плану
- Стремитесь к демонстрации быстрых результатов

Agile-планирование



Календарный план проекта

«Контур. Диадок» (Jira)

контур.диадок

Рабочий стол ▾

Проекты ▾

Поиск ▾

Доски ▾

Portfolio ▾

Timetracker ▾

Создать

ОЧЕРЕДИ

|| Все в очереди

150

|| Очередь аналитиков

23

|| Очередь разработ...

18

|| Все у разработчиков

21

|| Очередь фронтенда

1

|| Все у фронтенда

8

|| Очередь аналитик...

6

|| Очередь разрабо...

15

|| Очередь компонен...

7

|| Очередь Ижевск

4

|| Очередь менедже...

2

|| Очередь SAP

0

|| Очередь экспертов

0

|| Обновление на се...

3

|| Заявки на разрабо...

122

|| Назначено мне

17

|| Ожидание ответа

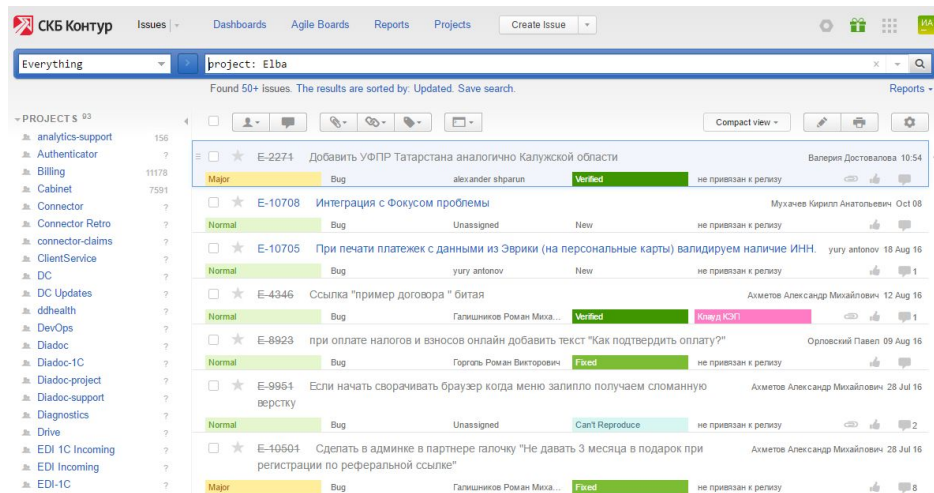
2...

Очередь разработчиков 1С

П	Ключ	Тема
✓	DDSUPPOT-15494	Реализация автоматической обработки УКД в ПМ для Диадок.Про
✓	DDSUPPOT-16224	[Сделать после релиза Pro 1.3] Исправить инструкцию по модулю
✓	DDSUPPOT-16653	ТС Кировский, ошибка в модуле ДД (pro).
✓	DDSUPPOT-17249	Доработка 1С модуля ТС Кировский, документы по категории "возв
✓	DDSUPPOT-17348	Модуль 7.7. Отображение доп. сведений в документах.
✓	DDSUPPOT-17494	Модуль 1С ОФ, БП 2.0 В последних версиях модуля не формирует комитенту.
✓	DDSUPPOT-17496	Модуль 1С УФ, БП 3.0. при отправке СФ на основании отчета коми не так как в документе 1С.
✓	DDSUPPOT-11517	Северсталь. 1С. Агентская схема. (юр лицо Нева Металл 7805061
✓	DDSUPPOT-17549	FW: Нет событий в Диадок по документу УПД №ММЗЧ-0047301 от
✓	DDSUPPOT-17591	Ошибки в БГУ

Календарный план проекта

«Контур. Эльба» (YouTrack)



The screenshot displays the YouTrack interface for the 'project: Elba'. The top navigation bar includes 'СКБ Контур', 'Issues', 'Dashboards', 'Agile Boards', 'Reports', 'Projects', and a 'Create Issue' button. A search bar at the top left shows 'Everything' and a filter for 'project: Elba'. Below the search bar, it states 'Found 50+ issues. The results are sorted by: Updated. Save search.' and a 'Reports' link.

On the left, a sidebar lists various project components under 'PROJECTS 93', including 'analytics-support', 'Authenticator', 'Billing', 'Cabinet', 'Connector', 'Connector Retro', 'connector-claims', 'ClientService', 'DC', 'DC Updates', 'ddhealth', 'DevOps', 'Diadoc', 'Diadoc-1C', 'Diadoc-project', 'Diadoc-support', 'Diagnostics', 'Drive', 'EDI 1C Incoming', 'EDI Incoming', and 'EDI-1C'.

The main area shows a list of issues. Each issue entry includes a checkbox, a star, an ID, a title, a status, a priority, a category, an assignee, a resolution status, and a date. The issues listed are:

- E-2274**: Добавить УФПР Татарстана аналогично Калужской области. Status: Verified. Priority: Major. Category: Bug. Assignee: alexander.shparun. Resolution: не привязан к релизу. Date: Валерия Достовалова 10:54.
- E-10708**: Интеграция с Фокусом проблемы. Status: New. Priority: Normal. Category: Bug. Assignee: Unassigned. Resolution: не привязан к релизу. Date: Мухачев Кирилл Анатольевич Oct 08.
- E-10705**: При печати платежей с данными из Эврики (на персональные карты) валидируем наличие ИНН. Status: New. Priority: Normal. Category: Bug. Assignee: yury.antonov. Resolution: не привязан к релизу. Date: yury.antonov 18 Aug 16.
- E-4346**: Ссылка "пример договора" битая. Status: Verified. Priority: Normal. Category: Bug. Assignee: Галшиников Роман Мик... Resolution: Кнопка КЭП. Date: Ахметов Александр Михайлович 12 Aug 16.
- E-8923**: при оплате налогов и взносов онлайн добавить текст "Как подтвердить оплату?". Status: Fixed. Priority: Normal. Category: Bug. Assignee: Горголь Роман Викторович. Resolution: не привязан к релизу. Date: Орловский Павел 09 Aug 16.
- E-9964**: Если начать сворачивать браузер когда меню залипло получаем сломанную верстку. Status: New. Priority: Normal. Category: Bug. Assignee: Unassigned. Resolution: Can't Reproduce. Date: Ахметов Александр Михайлович 28 Jul 16.
- E-10504**: Сделать в админке в партнере галочку "Не давать 3 месяца в подарок при регистрации по реферальной ссылке". Status: Fixed. Priority: Major. Category: Bug. Assignee: Галшиников Роман Мик... Resolution: не привязан к релизу. Date: 8.

Календарный план проекта

«Контур. Банк» (Trello)

The screenshot displays a Trello board for the project 'Эльба.Банк' (Elba Bank). The board is organized into four main columns representing different stages of the workflow:

- В работе - Продажи (In Progress - Sales):** Contains tasks such as 'Письмо клиенту при подзвоне курьера' (Email to client when courier calls), 'Письмо для новых ИТ на сайте Эльба.Банка' (Email for new IT on the Elba Bank website), 'Возврат за Эльбу текущим клиентам' (Return to Elba for current clients), 'Хранить IP адреса клиентов' (Store client IP addresses), 'Автодобoreние формы в Кабузе' (Auto-fill form in Kabuze), 'Добавить контекст + сети по бизнесовым запросам' (Add context + networks by business requests), 'Согласовать отказы' (Agree on refusals), 'Адаптировать на Я.Музе' (Adapt to Y. Museum), 'Письма в каналах телеграма' (Letters in Telegram channels), 'Связь с доверенностями для курьера' (Contact with powers of attorney for courier), and 'Добавить картинку' (Add image).
- В работе - Процесс (In Progress - Process):** Contains tasks like 'Письмо ООО' (Email to LLC), 'ТТТ обучить про банку' (TTT train about the bank), 'Письмо для новых ИТ из Эльбы' (Email for new IT from Elba), 'Письмо для клиентов Эльбы при открытии счета' (Email for Elba clients when opening an account), 'Письмо, подтверждающее получение денег' (Email confirming receipt of money), 'Открыть ОКБЗДы проливерую' (Open OKBZDs for review), 'Договор на покупку домена' (Contract for domain purchase), 'Расчитать ресурс Новосбы по Эльбе' (Calculate resource for Novosby by Elba), 'Сделать памятку для новых пользователей по работе с Эльбой и банком' (Create a guide for new users about Elba and the bank), 'Сделать памятку для новых пользователей по работе с Эльбой и банком' (Create a guide for new users about Elba and the bank), 'Добавить ссылку на вход в банк на экран Эльбы + лого на вход эльба.банк' (Add link to bank login on Elba screen + logo for elba.bank), 'Мои на прокате' (Mine for rent), 'Агентский договор' (Agency agreement), and 'Добавить картинку' (Add image).
- Готово (Done):** Contains tasks like 'Письмо для клиентов Эльбы при открытии счета' (Email for Elba clients when opening an account), 'Письмо, подтверждающее получение денег' (Email confirming receipt of money), 'Открыть ОКБЗДы проливерую' (Open OKBZDs for review), 'Договор на покупку домена' (Contract for domain purchase), 'Расчитать ресурс Новосбы по Эльбе' (Calculate resource for Novosby by Elba), 'Сделать памятку для новых пользователей по работе с Эльбой и банком' (Create a guide for new users about Elba and the bank), 'Сделать памятку для новых пользователей по работе с Эльбой и банком' (Create a guide for new users about Elba and the bank), 'Добавить ссылку на вход в банк на экран Эльбы + лого на вход эльба.банк' (Add link to bank login on Elba screen + logo for elba.bank), 'Мои на прокате' (Mine for rent), 'Агентский договор' (Agency agreement), and 'Добавить картинку' (Add image).
- Горит (Burning):** Contains tasks like 'Письмо + опрос. Для тестовых, у кого 1 июля закончится бесплатный период' (Email + survey for test users whose free period ends on July 1st), 'Новые письма для ООО при оставлении заявки' (New emails for LLCs when leaving an application), 'Письмо старым клиентам о новых тарифах' (Email to old clients about new tariffs), 'Новосбы рассказать про ООО, что старыми не сразу же еще переключим' (Novosby tell about LLCs, that old ones won't be switched immediately), 'Новые тарифы на сайт' (New tariffs on the website), 'Рассказать курьерам' (Tell couriers), and 'Добавить картинку' (Add image).

The right sidebar shows a 'Мено' (Menu) section with options like 'Сменить фон' (Change background), 'Фильтр карточек' (Filter cards), 'Улучшения' (Improvements), 'Стеакеры' (Steakholders), and 'Еще' (More). Below this, there is a 'Действия' (Actions) section with a list of tasks and their due dates, including 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)', and 'Анна установила(а) карточку (срок для ООО при оставлении заявки, срок: Завтра в 12:00)'.

Оценка зависит от типа проекта

- Fixed Price
- Time & Material
- Time & Material not to exceed
- Пилотный проект
- MVP
- MMP + MVP

Оценка зависит от типа проекта

- Аутсорс, outstaff
- Полноценные проекты
- Продуктовые проекты

Результаты модуля

- Каждый проект проходит через **4 стадии** своего жизненного цикла
- На этапе **Старта** вы брифуете Заказчика, составляете план проекта, формулируете цель и рамки проекта
- На этапе **Планирования** вы оцениваете проектный треугольник, составляете дорожную карту, план-график задач, определяете контрольные точки
- В **Agile** проектах вы планируете скоуп, сроки и ресурсы, разбиваете бэклог на спринты, планируете по моделям T&M, MVP

Домашнее задание

Кейс 1. Waterfall

Кейс 2. Agile

- Определите цели проекта
- Опишите метрики проекта (критерии успешности)
- Разработайте план проекта
- Составьте план-график задач